**Interview: Thorsten Rose, Geschäftsführer bei Rose**

**00:30**

**Loana:** Habt ihr schon immer eure Eigenmarke in Direktvertrieb an die Endkunden verkauft?

**Thorsten:** Nein, aber dadurch, dass wir schon immer engen Kundenkontakt hatten, haben wir uns sehr um die Kunden gekümmert. Ziel ist immer gewesen, dem Kunden das beste Produkt zu einem attraktiven Preis anzubieten – und mehr Geschwindigkeit in die Produktentwicklung reinzubringen. Klassische Marken, die über den Handel vertrieben werden, arbeiten in ganz anderen Rhythmen. Unser Anspruch ist, dass, wenn etwa Schimano mit – sagen wir mal – neuen Antriebskomponenten kommt, wir die zeitgleich mit den Launch von Schimano auf unseren Fahrrädern haben. Das ist für den Kunden attraktiv, weil er nicht Monate warten muss, bis das irgendeiner mal in seine Serie einfließen lässt. Sowohl für ihn als auch für uns macht es diese Aktualität sehr spannend!

**Loana:** Wie oft kommen den bei Fahrrädern solche Innovationen?

**Thorsten:** Da gibt es keine industrieweite Zyklen, weil jeder Komponentenhersteller seine eigenen Zyklen hat. Lange fungierten große Messen als Launch-Veranstaltungen – in den letzten Jahren war das Eurobike, das Ende August/Anfang September stattfindet. Daraufhin haben viele gearbeitet, aber das hat sich immer mehr aufgelöst, weil man den Launch jetzt eher digital macht.

Neue Technik kommt also mittlerweile ständig – und dann ist es vom Vorteil, wenn man seine eigenen Produkte entwickelt und in der Lage ist, neues aufzugreifen. Vor rund 18 Monaten zum Beispiel brachte Shimano-Konkurrent SRAM die erste Bluetooth-Schaltung auf den Markt: keine Kabel mehr, cleane Optik, präzises Schaltverhalten. Das sofort integrieren zu können, ist eine Stärke.

**Loana:** Bei euch ging es mit dem Aufbau vom Direktvertrieb also eher um Kundennähe und -orientierung als um Marge?

**Thorsten:** Marge ist sicherlich auch ein Punkt! Wir können mit Eigenentwicklungen nämlich ein wesentlich attraktiveres Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten. Margenkontrolle ist ja auch bei Handelswaren eher illusorisch: Man ist dem Preiswettbewerb auf Gedeih und Verderb ausgesetzt. Mit eigenen Produkten kommt man schneller raus und kann sie entsprechend begehrlich machen, was Einfluss auch auf die Marge hat.

In puncto Kundennähe: Wir haben vor 40 Jahren mit dem Direktvertrieb begonnen – zu einem Zeitpunkt, als es fast nur Einzelhandel oder Kataloggeschäft gab. Digitale Kanäle waren noch nicht ansatzweise vorhanden. Im Grunde genommen kennen wir also nur den Direktvertrieb und haben da keinen Vergleich mit anderen Modellen.

Was sich in den letzten Jahren geändert hat: Datenschutzbestimmungen. Sie haben eine Einfluss darauf, wie man mit Kunden kommuniziert. Wobei die Chancen, sinnvolle Kundendaten zu generieren und diese dann sinnvoll zu nutzen, gestiegen sind. Früher hatte man eine Kundenadresse und hat den Katalog hingeschickt – mal sehen, was bestellt wird. Heute hat man eine ganze Fülle an Information und versucht man, viel stärker zu segmentieren und zu personalisieren. Können wir doch im Idealfall sogar auf Vermessungsdaten von den Bikes oder der Schuhe unserer Kunden zugreifen. Da kann man ein hochpersonalisiertes und daher viel relevanteres Einkaufserlebnis anbieten – ohne (ganz wichtig!) Handel mit den Daten zu betreiben. Denn nur unter den Bedingungen sind die Kunden auch bereit, ihre Daten mit uns zu teilen.

**09:30**

**Loana:** Ihr seid sowohl stationär als auch online vertreten. Wie ist das Umsatzverhältnis?

**Thorsten:** 80% online, 20% stationär. Das kann sich aber ändern. Wir merken nämlich, dass der eher sportlich orientierte Fahrer viel geneigter ist, selber Hand anzulegen, während der Kunde, der sein Rad eher als Gebrauchsgegenstand sieht – und etwa damit zur Arbeit pendelt – technisch weniger damit zu tun haben möchte. Letzterer braucht eher einen stationären Service-Touchpoint. Da suchen wir jetzt gerade den richtigen Ansatz. Die Herausforderung für uns dabei ist, dass wir unter solchen Kunden noch nicht so bekannt sind wie unter den Sportfahrern – die ja technik- und onlineaffiner sind. Das ist eine Aufgabe im Markenaufbau.

**Loana:** Habt ihr über eine Content-Strategie nachgedacht? Montierhilfe-Tutorials auf YouTube zum Beispiel, für diejenigen, die selber schrauben wollen, aber es noch nicht können…?

**Thorsten:** Auf jeden Fall! Video ist ein Ansatz. Es wird nur schwierig, wenn der Kunde ein E-Bike hat und der Motor ausfällt. Dann ist es wie beim Auto: Man kann eigentlich nur noch in die Werkstatt.

**Loana:** Meinst du aber, dass es schon damit getan wäre, einen Laden pro Großstadt aufzumachen? Oder sind die Leute doch nicht zu bequem, um durch eine Stadt wie Hamburg oder Berlin zu euch zu fahren, wo es doch ein Fahrradladen an jeder Ecke gibt…?

**Thorsten:** Das ist eine große Herausforderung. Wir machen uns viele Gedanken drüber.

**14:00**

**Loana:** Was ist das Hauptziel eures Online-Shops? Geht es eher um Umsatz oder Marketing? Oder eher Kundenservice?

**Thorsten:** Das Hauptziel ist ganz klar Umsatz. Ist der Online-Shop doch mit Abstand unser wichtigster Vertriebskanal. Ein Thema dabei ist reine Performance – auch im Verkauf von Handelsware. Ein anderes Thema ist natürlich Markenbildung für unsere eigenen Produkte. Auch der Vorbereitung eines Store-Besuchs spielt eine große Rolle. Viele, die zu uns in die stationären Läden kommen, haben sich vorher im Online-Shop informiert oder sich sogar einen Termin geben lassen. Wir wollen nämlich die Kanäle möglichst nahtlos miteinander verbinden. Da ist der Online-Shop Dreh-und-Angelpunkt – mit dem Hauptziel, Umsatz zu generieren.

**Loana:** „*Unified commerce*“ also…?

**Thorsten:** Die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird! Aber klar: Unser Ziel ist es, dass der Kunde möglichst keinen Kanalbruch spürt. Das geht bei banalen Themen wie Gutscheine an. Man kann nämlich nicht nur für einen Kanal einen ausstellen. Wenn ein Online-Gutschein beispielsweise nicht im Ladengeschäft eingelöst werden kann, ist dafür unter den Kunden ja auch keine Akzeptanz. Oder Retouren: Der Kunde muss sie sowohl einschicken als auch persönlich abgeben können, wenn er einen Laden in der Nähe hat. Und wie gesagt: Termine. Das spült die Leute in die Läden, gerade wenn sie noch nicht überzeugt sind. Dann geht es um die Daten, wie vorher erwähnt. Wer seine Vermessungsdaten mit uns teilt, erwartet davon eine bessere Beratung und bessere Empfehlungen. Auch das muss über alle Kanäle funktionieren.

**18:15**

**Loana:** Was würdest du als größten USP von eurem Online-Shop bezeichnen?

**Thorsten:** Wir haben keinen Mitbewerber, der so stark sowohl bei Handelswaren als auch bei der Eigenmarke aufgestellt ist, wie wir es sind. Da sind wir ziemlich einzigartig im Markt. Auch beim Thema Customising sind wir sehr gut aufgestellt – und werden das weiter ausbauen. Das heißt nicht, die Auswahlmöglichkeiten bis ins Unendliche zu treiben, sondern spannende Sachen auszuprobieren wie Wunschlackierung. In dem Zuge werden wir im Online-Shop die Nutzerführung noch stärker optimieren. Allerdings ist hier vieles kein reines Online-Shop Thema: Wir werden uns über alle Kanäle hinweg Kundenberatung noch prominenter auf die Fahne schreiben.

Gerade im Webshop gilt: Wer nicht so intensiv mit den technischen Einzelheiten der Produkten beschäftigt, dem fällt es schwer zu verstehen, warum man ein Rad bei der Bestellung schon individuell anpassen soll. Daran werden wir arbeiten. Aber generell ist Customising einer unserer größten USPs.

Bei Handelsware ist es eine Frage der Kuratierung. Auch hier wollen wir stärker werden und das Sortiment klarer ausrichten. Wir haben auf der einen Seite Lücken und auf der anderen Seite zu viele Produkte; da steigt man nicht mehr durch. Ich sage nur „Socken auf Zalando“ oder „Handyhüllen auf Amazon“.

**Loana:** Ja, man versuche nur auf Amazon ein ganz normales, unifarbenes Bügelbrett zu kaufen: Da kommen Tausende von Treffern…

**Thorsten:** Wir wollen die Auswahl etwas einschränken, um in die Inspiration zu gehen. Allerdings ist das ein Zwiespalt. Einerseits gibt es den Kunden, der genau weiß, was er will und über eine Shopping-Seite zu uns kommt. Andererseits gibt es den Kunden, der bei uns sucht: Dem müssen wir Orientierung anbieten und durchs Sortiment führen. Und denjenigen, der noch nicht weiß, was er will und erstmal nur guckt, muss man inspirieren können. Das sind, wenn man so will, drei Zielgruppen.

So ein Bike-Kunde ist auch im Schnitt rund 20 Mal auf der Seite, bevor er ein Rad kauft. Der Entscheidungsprozess dauert – gerne mal bis zu drei Monaten. Den bei der Stange zu halten, ist eine völlig andere Aufgabe, als den Kunden schnell zum Kaufabschluss zu verhelfen, der nach einem bestimmten Reifen sucht. Die unterschiedliche Paar Schuhe auf einer Seite darzustellen, ist eine Herausforderung. Wir haben mal für einen Bike-Launch eine Seite gebaut, die fast gar nichts mehr mit übrigen Webshop zu tun hatte. Das war „Apple-Welt“! Die Seite sollte Hunger und Bedürfnis nach dem Produkt aufbauen. Aber wenn der Kunde entscheidet, muss man ihn dann auch durch den Warenkorb leiten.

**26:10**

**Loana:** Seid ihr auch auf Marktplätzen aktiv?

**Thorsten:** Wir haben Tests gefahren und sind gerade bei der Integration. Nachdem wir die technischen Hürde genommen haben, werden wir auch auf Marktplätze aktiv werden. Wir sehen eine Präsenz auf Marktplätzen als Riesenchance, die Reichweite deutlich zu erhöhen und die Markenbekanntheit zu steigern. Als erstes haben wir uns aufgrund der Reichweite Amazon vorgenommen, sprechen aber auch mit Otto. Alle, die relevant sind – oder es werden wollen – kommen für uns in Frage.

**Loana:** Werden die Marktplätze zu einem wichtigen Bestandteil eures Umsatzes?

**Thorsten:** Ich denke schon, dass sie zu einem nicht unbeträchtlichen zweistelligen Prozentsatz von unserem Absatz heranwachsen werden – in welcher Geschwindigkeit kann ich noch nicht sagen. Unsere Pläne sind gerade über einem Zeitraum von ein bis zwei Jahre gedacht.

**Loana:** Was werden da die Herausforderungen sein?

**Thorsten:** Die richtige Produktauswahl für den jeweiligen Marktplatz zu treffen. Unsere erste Idee war, mit Produkten auf Amazon zu gehen, die es da noch nicht gibt. Das ist aber technisch eine Spur aufwendiger, weshalb es sein kann, dass wir mit Handelsware anfangen, die bei Amazon schon gelistet ist. Da sparen wir uns einfach wahnsinnig viel an Content-Pflege. Es ist aber noch nichts final entschieden.

**29:00**

**Loana:** In welchem Verhältnis stehen eure E-Commerce-Marketing-Budgets zu den Gesamtausgaben?

**Thorsten:** Erst einmal hängen unsere Ausgaben für Werbung sehr von der Zahl der Produktlaunches ab. In einem Jahr wie dieses, in dem wir sehr viele neue Produkte an den Start bringen, liegen sie viel höher. Zwar schalten wir sowohl für die Marke im Allgemeinen als auch für bestimmte Produkte Werbung, aber Letzteres ist ja das Variabel. Generell macht dabei das Online-Marketing-Budget einen großen Anteil der Werbeausgaben aus.

Das liegt daran, dass wir auf sehr vielen Plattformen unterwegs sind: Google ist nach wie vor ein wichtiger Partner, aber zunehmend fließen Budgets auch in Richtung Social Media. Was wir hingegen nicht forcieren, ist zum Beispiel Profi-Sponsoring, weil wir nicht glauben, dass es einen wesentlichen Effekt auf uns als Marke hat. Man wird also kein Rad von uns bei der Tour de France finden. Die Kosten dafür sind extrem hoch – wir sprechen von Millionenbeträgen – aber im deutschen Markt weißt gar keine, wer der Radsportweltmeister ist (was sich in Südeuropa oder Belgien allerdings anders verhält. Auch von TV-Werbung lassen wir die Finger. Egal was wir für Marketingmaßnahmen machen, wollen wir darauf fokussieren, anstatt alles ein Bisschen zu machen.

**Loana:** Arbeitet ihr auch mit Influencern?

**Thorsten:** Da haben wir ganz spannende Erkenntnisse aus den letzten Jahren. Nehmen wir Dirtbikes. Sie sind so eine Mischung aus BMX und Mountainbike, womit man hüpfen, drehen, sich überschlagen usw. kann. Sieht aus wie Motorcross. Und da gibt es ein paar coole Jungs, die verstanden haben, wie man Reichweite im Bereich Social-Media aufbaut – und dabei authentisch bleiben, weil sie den Sport einfach leben. Keine beliebig austauschbare Beauty-Influencerinnen also. Mit denen kann man tatsächlich vieles umsetzen. Sie haben auch wirklich Einfluss in den jeweiligen Zielgruppen. Das gibt es aber nicht für jedes Radsegment und wir sprechen hier von einer sehr jungen Zielgruppe.

Wenn man ein In-Store-Event mit einem Influencer macht und die Leute kommen, ist es sehr spannend, zu sehen, wer alles diese Zielgruppe ist. Sonst ist der Online-Kauf so anonym. Letztens haben wir so etwas veranstaltet… Und viele kamen mit ihren Eltern! Wir hatten noch nie so viele Nachwuchsfahrer im Laden. Was nicht geht: Irgendeinen Promi mit einem Bike ausstatten! Es müssen Leute sein, die zum Produkt passen, glaubwürdig sind und eine eigene Positionierung haben.

**37:20**

**Loana:** Wie hoch ist denn euer Eigenmarkenanteil?

**Thorsten:** Am Umsatz gemessen liegt er bei ungefähr 50%. Alle Fahrräder sind sowieso unsere Rose-Bikes. Im Bekleidungsbereich ist unsere Marke auch die umsatzstärkste, selbst wenn wir sie hier ausbauen wollen. Wir wollen zwar nicht alle anderen Marken ersetzen: Es ist uns aber wichtig, hier ein eigenes Standbein zu haben. Im Zubehörbereich ist es ähnlich.

Wo wir uns mit der Eigenmarke nicht heranbewegen: Alles, was Schalt-, Bremstechnik und Ähnliches angeht. Das würde gar keinen Sinn ergeben. Wir sehen uns eher als Integrator. Da gibt es nach wie vor welche, sie meinen eine eigene GoogleMaps erfinden zu müssen… Etwa im Automobilbereich. Das ist reines Geldverbrennen!

**40:30**

**Loana:** Welche Technologien setzt ihr denn ein? Shop ist klar! PIM?

**Thorsten:** Ein PIM haben wir noch nicht. Unser Kernelement ist derzeit ein ERP, das für uns nach unseren Anforderungen entwickelt wurde – das wir allerdings sukzessive durch ein neues ERP ablösen werden. Hintergrund ist, dass wir von monolithischen Lösungen weg wollen – hin zu einem hochgradig flexiblen System. Wir haben zu dem Zwecke eine Middleware in Planung, die kurzfristig für die ersten Anwendungen einsatzbereit sein wird. Sie wird die Datenverteilungsprozesse an die jeweils angebundene Systeme steuern. Damit wollen wir so flexibel sein, dass wir – wo auch immer sie gebraucht werden – neue Lösungen einfach anflanschen können, ohne ein Riesen-ERP austauschen zu müssen.

An dieser Middleware hängt dann Spryker sowie unser neues ERP. Dieses ERP wird den Fokus auf Artikeldisposition, Logistik und Produktion haben – also Auftrag und dahintersteckende Abwicklung. Was dann noch geplant ist: Ein PIM sowie ein MAMS und ein CRM. Da werden die Anforderungen an die Kanalverknüpfungen hoch sein, damit wir ein möglichst einheitliches Einkaufserlebnis bieten können. Hier stehen wir aber noch am Anfang.

*(43:00-46:40 Spryker-Themen: Was Spryker als Middleware fehlte und Spryker-Marktplatz-Extension.)*

**46:50**

**Loana:** Sind eure Datentöpfe harmonisiert?

**Thorsten:** Nicht wirklich. Wir müssen demnächst hart daran arbeiten! Eine große Herausforderung in unserem ERP-Prozess ist es auch gewesen, bestehende Daten zu reinigen und die Migration vorzubereiten. Da befinden wir uns mitten drin! Früher dachten wir, wir müssen alles mit herüberziehen, was wir haben. Mittlerweile sind wir zur Erkenntnis gelangt, dass man hier aussortieren kann nach der Devise ‚Raus mit dem alten Schrott!‘ Jetzt haben wir auch jemanden eigens dafür benannt, hauptverantwortlich für Datenqualität zu sein – von Kundenstammdaten zur Artikeldaten.

**Loana:** Konnten mit der Einführung eures Online-Shops andere Prozesse digitalisiert werden?

**Thorsten:** Wir sind seit 1996 online unterwegs – aber seitdem ist das ein Dauerthema. Aufgrund der Tatsache, dass man datenbasiert arbeitet, kann man nicht anders, als sich mit der Frage zu beschäftigen. Die Möglichkeiten werden auch immer größer, Prozesse zu digitalisieren.

**Loana:** Wie viel ist denn Stand heute bei euch digitalisiert? Und wie viel wollt ihr noch digitalisieren?

**Thorsten:** Insgesamt haben wir gar keinen so schlechten Stand – was man in der Corona-Krise daran festmachen kann, dass wir gerade vieles von zu Hause aus problemlos erledigen können. Die Daten sind alle irgendwie verfügbar und wir haben für fast alle Prozesse Anwendungen. Es gibt nur ganz wenige Ausnahmen, wo sich ständig jemand manuell kümmern muss.

**51:25**

**Loana:** Als ihr auf Spryker umgerüstet seid und den Shop mit MVPs ergänzt haben, was war die Funktion, die signifikant zum Umsatz oder zur Kundenbindung beigetragen hat?

**Thorsten:** Das Thema Warenkorb hat stark dazu beigetragen: Wir haben die Führung zur Kasse durch und die User Experience deutlich verbessert. Auch die Geschwindigkeit der Seite ist besser geworden, was sich bemerkbar macht. Generell sehe ich jede Inbetriebnahme von neuen Funktionen als Gelegenheit hat, sich von vielem zu lösen, was nicht wesentlich ist. Das ist eine Frage von Fokus: Allein dieses Aussortieren und Weglassen hilft, weil man dann klarer auf den Shop gucken kann.

Was wir natürlich auch umgesetzt haben: Eine modernere Optik. Das ist ein eher unterschwelliges Thema, aber wenn du als Kunde auf eine Seite gehst, die altbacken daherkommt, dann muss du leidensfähig sein. Stammkunden hat das zwar nicht groß gestört. Um Neukunden zu gewinnen, ist aber eine moderne Seite, die technisch auf den Stand ist und schnell lädt, unabdingbar.

**55:00**

**Loana:** Welche Funktion verursacht die größten Spannungen – entweder für Kunden oder für interne Teams?

**Thorsten:** Was uns vom vornherein gefehlt hat: CMS-Funktionalität. Alle haben sich damit schwergetan, den Shop mit Content zu befüllen und das ist nach wie vor ein Thema. Was immer schwierig ist: Neue Produkte in den Shop zu stellen. So ein Bike-Launch ist immer eine große Herausforderung, weil ein neues Fahrrad eine Stückliste samt Customising-Optionen hat. Das live zu bekommen, ist echt nicht ohne. Das ist ressourcenmäßig am Aufwendigsten. Allerdings hat das weniger mit Funktionen und Systemen zu tun und kommt eher aus der Produktkomplexität sowie dem Bedarf an interner Abstimmung.

**57:50**

**Loana:** Welchen weiteren Herausforderung müsst ihr euch im Vertrieb an Endkunden stellen?

**Thorsten:** Knifflige Frage! Die größte Herausforderung ist vermutlich, dass die Kundenerwartungen mittlerweile sehr hoch liegen – bis in alle Details. Unser Sortiment ist ja sehr heterogen: Es reicht von kleinsten Ersatzteilen bis zum einem Fahrrad. Als Endverbraucher hat man den von Amazon & Co. geprägten Anspruch, dass die Liefergeschwindigkeit schnell ist und dass das Verpackungsmaterial zwar nachhaltig ist (keine zu großen Kartons, nicht zu viel Füllmaterial), die technischen Teile aber dadurch gut geschützt sind. Dann gibt es einfach wahnsinnig viele gesetzliche Restriktionen beim Versenden: Kettenöl oder so ein flüssiger Bremsenreiniger ist schnell „Gefahrgut“ und muss entsprechend verschickt werden; E-Bike-Batterien dürfen nur im verbauten Zustand versendet werden – so ein Ersatzakku darfst du nicht einfach mal so rausschicken. Das muss man alles erst einmal wissen und dann berücksichtigen.

Im Shop wirkt sich das oft in Kennzeichnungspflichten aus. Dann muss man richtigen Aufkleber an Kartons anbringen und bestimmte Sachen sogar an die entsprechenden Behörden melden! Was man alles prüfen lassen muss, bevor man ein E-Bike verkaufen darf… Die Gefahr, Fehler zu machen, ist relativ groß. Dabei erwartet der Kunde vorrangig Information zur Ausstattung und Funktion. Diese Fülle an Erwartungen und gesetzlichen Regulierungen macht es einfach sehr komplex. Da liegt die große Herausforderung.

*(01:02:10-01:03:45 E-Bike-Themen – Schwierigkeiten, als kleine Firma eigene Bikes auf den Markt zu bringen. )*

**01:03:50**

**Loana:** Stellt auch Kundenbindung für euch eine Herausforderung dar?

**Thorsten:** Als Herausforderung würde das nicht bezeichnen: Es ist was, was Spaß macht! Wer im B2C arbeitet, bekommt ja relativ schnell Kundenfeedback und wir merken auch, dass, wenn wir Umfragen machen, sich die Kunden rege beteiligen. Bei einigen Kundenbefragungen haben wir Rücklaufquoten, die im hohen zweistelligen Prozentbereich liegen. Da merkt man einfach, dass man mit den Kunden auf einer Wellenlänge kommuniziert.

Die Herausforderungen dabei liegt eher darin, den Kunden in der Sprache seines jeweiligen Segments ansprichst. Braucht doch der 12-Jährige Dirtbiker, der seinem Idol auf Insta folgt, eine völlig andere Ansprache, als der 50-Jährige, der demnächst eine Radreise plant... Aber auch das macht Spaß, wenn man die richtige Ebene findet.

**1:06.05**

**Loana:** Letzte Frage: Würdest du gewisse Punkte anders machen? Strategie, Geschäftsmodell, Organisation?

**Thorsten:** Ja, vor allem rückblickend würde ich bestimmte Dinge schon anders anpacken. Als wir 1996 in den E-Commerce gestartet sind, war unser Katalog noch Hauptvertriebskanal. Wir haben den Online-Handel zu spät als eigenen Vertriebsweg erkannt. Dann kam die Welle der Gründungen im E-Commerce Anfang der 2000er – und die Firmen wuchsen schnell, weil sie einfach aus dem Digitalen heraus agierten. Das waren die ersten, die zum Beispiel richtig verstanden haben, welche Funktion Suchmaschinen haben und wie man sie für sein Geschäft optimal einsetzen könnten. Da waren wir ein bisschen spät. Trotz des Vorsprungs, die wir im Aufbau von Kundenbeziehungen im Direktvertrieb hatten, verstanden wir zu lange E-Commerce quasi als „digitalen Bestellschein“ und nicht als eigenen Vertriebsweg. Aus heutiger Sicht wären wir da früher rangegangen.

Auch das Thema Eigenmarke hätten wir heute im Rückblick ebenfalls konsequenter angehen sollen. Da haben wir zwar schon früh angefangen, eigene Produkte aufzubauen. Wir würden aber noch stärker und schneller in die eigene Produktentwicklung einsteigen. Mittlerweile haben wir dafür ein gutes eigenes Team, aber das hätten wir rückblickend fünf oder zehn Jahre später anfangen können. Da hätten wir uns nämlich mehr Vorsprung herausarbeiten können.

Im Nachhinein ist es aber nicht allzu schlimm, dass wir bei diesen Sachen nicht früher entschiedener vorgegangen sind. Jede Zeit hat einfach ihre eigene Dynamik. Auch so ist die Entwicklung nämlich gut: Wir haben letztes Jahr 102 Millionen Euro Umsatz gemacht – und ein fettes Programm vor uns!